

Koučování, jednotlivec a systém

PhDr. Jaroslav Simon

Všichni jsme součástí mnoha systémů a v každém systému platí určité zákonitosti. Proto je užitečné při koučování počítat i se systémovou rovinou. Kouč sice není poradce a expert, ale na druhou stranu jím v některých případech může být. Cest, jak se stát například lepším leaderem, je mnoho. Každý si při koučování potřebuje najít tu svou. Systémové zákonitosti jsou však jen jedny. Mají obecnou platnost, jsou uplatnitelné vždy a jejich nedodržování přináší problémy. Proč tedy někoho dlouze koučovat při cestě na vlak, když víme, že nádraží je o dva bloky dále? Ušetříme tak svému klientovi zbytečnou, nesprávnou nebo do slepé uličky vedoucí cestu.

Jedna ze zákonitostí říká, že v systému větší podporuje menšího. Vedoucí tedy podporuje své podřízené. Ne naopak. A podřízený ctí svého nadřízeného. Tato zákonitost platí objektivně stejně tak, jako existence nádraží o dva bloky dále. Dále také platí, že zakladatel systému má v něm navždy svoji pozici. Snaha o neuznání pozice zakladatele firmy je tedy chybná a byla by onou cestou do slepé uličky. Při koučování vycházím vždy ze zakázky klienta, ale zároveň ctím tyto zákonitosti. Proto bych nepřijal zakázku, která je s nimi v rozporu. Nikoliv kvůli svému přesvědčení, ale právě s ohledem na klienta a jeho firemní systém. V tu chvíli opouštím roli kouče a stávám se systémovým expertem.

Je důležité nejen znát a respektovat systémové zákonitosti, ale také vědět, co se v systému skutečně děje. Některé problémy totiž mají systémové souvislosti a příčiny, a pokud je neodhalíme, nejsme schopni je koučováním efektivně řešit. Navíc některé vlivy jsou skryté nevědomé. Potom klasický systémový pohled nestačí. Musíme jít pod povrch a odhalit tuto nevědomou rovinu systému. To však běžně užívanými metodami není možné. K tomuto účelu jsou ideální systemické konstelace.

Systém netvoří jen to vnější okolo nás – kolegové, nadřízení, podřízení, oddělení, divize, firma. Systém je i uvnitř nás samotných. Naše osobnost je systém, který je tvořený dalšími osobnostmi. Tyto vnitřní osobnosti mluví různými hlasy, a navzájem spolupracují nebo spolu více či méně bojují. Nemluvími nyní o hlasech, které se objevují v případě schizofrenie, ale o hlasech, které jsou v každém z nás.

Například jeden hlas nám říká: „Do toho výběrového řízení na místo ředitele jdi, máš na to!“ A druhý hlas mu oponuje: „Ještě počkej, teď není vhodná doba!“ Podle tohoto jejich zaměření nám pomáhají na cestě vpřed anebo naopak tuto cestu sabotují. Tato sabotáž může být zjevná: „Ty ses zbláznil? Ty a ředitel? Buď rád, že jsi tam, kde jsi!“ Anebo skrytá. Hlas, který říká: „Ještě počkej, teď není vhodná doba“, nám zní rozumně a takticky. Ale po bližším přezkoumání zjistíme, že ideálně vhodná doba pro něho nebude nikdy, a že se tedy také jedná o formu autosabotáže. A možná je tam v pozadí ještě nějaký další hlas, který jim do toho občas mluví, a který má hlavní roli. Hlasů v nás je více.

Příklady vnitřních hlasů může být mnoho. Zmíním ještě jeden. Jako majitelé úspěšné firmy můžeme mít cíl - po těch letech konečně méně pracovat. V praxi se nám ale jeho realizace nemusí vůbec dařit. Buď to stále z nějakého důvodu nejde, vždy je něco akutního a důležitého k řešení, co nám nedovoluje z práce odejít. Anebo jsme na sebe přísní, skončíme v práci dříve, ale nemáme z toho vůbec dobrý pocit. A dlouho to nevydržíme. Jeden hlas nám říká: „Už tolik pracovat nemám zapotřebí, chci a zasloužím si odpočinek“. Ale pak je tam další: „A to se budeš během toho času flákat? To ti přijde zodpovědné vůči sobě i druhým? Kam to povede?“ Tento druhý hlas se může projevat různým způsobem. Pokud v nás ale má dlouhodobou nadvládu, jsme vůči němu bezmocní. Až do doby, než prací na sobě při koučování například zjistíme, že tento hlas vlastně vůbec nepatří nám, ale našemu dědečkovi, který si musel vše velmi tvrdě zasloužit. A jehož slova jsme si zvnitřnili jako vlastní. Tímto zjištěním se od něho můžeme postupně osvobodit. A pak můžeme opravdu zrealizovat své rozhodnutí – pracovat méně. Už nebudou žádné „objektivní okolnosti“, které by nám bránily v jeho realizaci a už nebudeme mít pocity viny, které by nám bránily v jeho vychutnání si.

Jsme součástí mnoha systémů. Systémy jsou vně nás i uvnitř nás. Je důležité vědět, co se v nich skutečně děje, co v nich platí, a co s tím. Proto je užitečné při koučování pracovat i se systémem.

Kariéra Speciál – příloha Hospodářských novin, srpen, 2008, s. 22-23.